ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN - POLONIA
VOL. XXXIV SECTIO H 2000

Instytut Zarządzania i Marketingu, UMCS, Lublin

ELŻBIETA SKRZYPEK

Zarządzanie jakością i reengineering jako sposoby doskonalenia przedsiębiorstwa

Quality Management and Reengineering as means of mastering an enterprise

Rosnące zróżnicowanie wymagań rynku, skracanie cyklu życia wyrobów, coraz silniejsza presja konkurencji wymuszają inne spojrzenie na proces zarządzania przedsiębiorstwem, które funkcjonuje w warunkach zmienności otoczenia. W zarządzaniu przedsiębiorstwem punkt ciężkości zaczyna przesuwać się ze sfery produkcyjnej na przedprodukcyjną, wobec powyższego pełne uzasadnienie znajdują systemy zapewnienia jakości, które oparte są na zapobieganiu wadliwości, a nie usuwaniu ich konsekwencji. Rośnie także rola kosztów prewencji, których udział w strukturze kosztów winien wykazywać zdecydowane tendencje do wzrostu. W sposób znaczący zwiększa się ranga zarządzania procesami w przedsiębiorstwie, coraz większą uwagę przywiązuje się do wdrażania zasad filozofii kompleksowego zarządzania, a także reengineeringu.

W gospodarce rynkowej występuje charakterystyczna triada strategiczna obejmująca współistnienie i wzajemne oddziaływanie na siebie przedsiębiorstw, klientów i konkurentów. Przedsiębiorstwa muszą dokonywać gruntownej zmiany zasad funkcjonowania oraz sposobów zachowania się wobec zmiennego otoczenia. Muszą podejmować radykalne działania, które przywrócą im równowagę z otoczeniem, stworzą szansę rozwoju, oznacza to, że muszą poddać się restrukturyzacji, która obejmuje znaczące zmiany w zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Restrukturyzacja to zmiana obejmująca strukturę zarządzania, strukturę kapitałową i aktywa firmy. Ma ona na celu zapewnienie trwania na rynku i zagwarantowanie warunków rozwoju organizacji. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to wieloaspektowe dostosowanie się do zmieniających się warunków funkcjonowania oraz poprawa konkurencyjności, dokonane dla pełniejszej realizacji jego celów. Jednym ze sposobów, które zweryfikowane zostały w praktyce jako szansa na sukces rynkowy w warunkach nasilającej się konkurencji jest strategia projakościowa

firmy przejawiająca się w systemach jakości, TQM oraz reengineeringu (BPR – Business Proces Reenginnering), będącym sposobem na gruntowną zmianę procesów w firmie.

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości zdeterminowane będą także przez następujące czynniki:[1]

- konkurencja międzynarodowa,
- nowe technologie,
- ciągły wzrost jakości,
- motywacja pracowników,
- zarządzanie zróżnicowanymi grupami ludzi,
- etyka postępowania.

PRZESŁANKI ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA W ZMIENNYM OTOCZENIU

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach częstych zmian musi posiadać następujące umiejętności:

- ciągłego uczenia się,
- zarządzania informacją,
- przewidywania zmian w otoczeniu w długiej perspektywie,
- efektywnego zarządzania zmianami organizacyjnymi.

W takich warunkach, by odnosić sukcesy nie wystarcza przewaga konkurencyjna taka jak niski koszt, czy wysoka jakość, coraz częściej ważniejszy staje się czynnik czasu i elastyczność. Zatem umiejętność uczenia się i obserwacji otoczenia staje się kluczowym czynnikiem sukcesu, a kształtowanie trwałej umiejętności adaptacji to właśnie zarządzanie zmianami.

Przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach zmian, zmiana stała się normą. Trzeba się zmieniać, obserwować zmiany, akceptować je, żeby trwać i odnosić sukcesy na konkurencyjnym rynku.

Poszukiwanie metod i narzędzi, które zagwarantowałyby firmie trwanie na rynku wynika z postępującego procesu zmian, koszty zaniechania zmian są bardzo wysokie, zatem konieczne jest wdrażanie procesów, które umożliwią przybliżenie przedsiębiorstwa do klienta i zacieśnienie z nim bliskiego kontaktu. Koncentracja przedsiębiorstwa na spełnianiu zmiennych oczekiwań klienta oznacza ukierunkowanie działań na jakość.[2]

Zrozumienie istoty i potrzeby zmian pozostaje w ścisłym związku ze zmieniającym się otoczeniem firmy. Przedsiębiorstwa coraz częściej będą musiały radzić sobie z szybkim tempem pojawiania się i rozwoju nowych zjawisk,

---

[1] D. L. Bottore, *How can improve business success?*, Quality Progress, 1997, nr 2, s. 57-60.

[2] E. Skrzypek, *Uwarunkowania zarządzania procesami w przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 1997, nr 9. s. 11-19.

co H. I. Ansoff określił jako zaskoczenie strategiczne, które wiąże się ze zjawiskiem turbulencji (zmienności, wirowania) otoczenia przedsiębiorstwa, które nie ułatwia prowadzenia działalności.

Przedsiębiorstwo winno stwarzać możliwości do podejmowania nowych wyzwań i wprowadzania zmian, które są konsekwencją przeobrażeń przejawiających się w obszarze polityki, problemów społecznych, ekologii a także pozostających w związku z globalizacją rynków. Podatność na zmiany jest cechą przedsiębiorstwa o wysokiej wewnętrznej kulturze.

Należy uświadomić sobie, że proces zmian nie ma punktu docelowego, jest jednocześnie fundamentem dla rozwoju firmy, dlatego też konieczna jest psychologiczna gotowość do ciągłej ewolucji.[3] Zmiana stanowi szansę na to, by przedsiębiorstwo stało się organizacją samouczącą się.

Niezmiernie ważnym warunkiem trwałości procesu zmian jest zrozumienie zasad funkcjonowania zespołów ludzkich i jednostek oraz umiejętność mobilizowania ich energii.

Ważnym warunkiem sukcesu firmy jest uświadomiona, wykształcona i umotywowana załoga. T. Kotarbiński w *Traktacie o dobrej robocie* stwierdził: „Chodzi o to, by człowiek robił chętnie to, co robić musi, by tego co robić musi nie robił dlatego, że musi, by w robieniu tego co musi znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie okazując hojność w oddaniu się jej".

Podstawowymi czynnikami stymulującymi do zmian są szkolenie i edukacja, jest to najlepszy sposób uwrażliwienia pracowników na zmiany. Szkolenie to pouczanie o tym, jak wykonywać zadania a także wskazanie, w jaki sposób radzić sobie z określoną sytuacją, to narzędzie służące podwyższaniu fachowości. Natomiast edukacja to kształtowanie i podnoszenie umiejętności zrozumienia i wniknięcia w samo sedno działania i uczenie dlaczego należy wykonywać określone czynności. By proces zmian powiódł się, niezbędny jest entuzjazm, podatność na zmiany i gotowość do zmian.[4]

Niezmiernie ważnym problemem w zmiennym otoczeniu firm jest konieczność przechodzenia od zarządzania funkcjami do zarządzania procesami, które zyskują sobie coraz większą popularność ze względu na swoją skuteczność.[5]

Proces przygotowania i przeprowadzania zmian obejmuje następujące elementy:[6]

---

[3] L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Goebethner i spółka, Warszawa 1997, s. 9.

[4] E. Skrzypek, *Szkolenia w TQM jako narzędzie kształtowania świadomości projakościowej*. Materiały V Konferencji Naukowej nt. „TQM. Elementy i ich integracja", Boszkowo 1998, s. 225-239.

[5] E. Skrzypek, *Zarządzanie procesami w strategii projakościowej nowoczesnego przedsiębiorstwa*. Materiały Konferencyjne: III konferencja naukowo-techniczna JAWE'97: „Jakość wyrobów elektrotechnicznych i elektronicznych", Politechnika Lubelska, Zakopane 7-10 V 1997, s. 7-25.

[6] B. Grouard, F. Merton, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces*, Poltext, Warszawa 1997, s. 8-9.

- określenie wizji zmian,
- pobudzanie do zmian,
- przyspieszanie procesu zmian,
- pilotowanie zmian,
- realizowanie zmian,
- kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian,
- kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian,
- kierowanie zmianami w podziale i sposobach sprawowania władzy,
- kształtowanie nowych kompetencji i postaw pracowników,
- intensywne komunikowanie się.

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA I RESTRUKTURYZACJI FIRMY

Jest to problem, który stał się celem strategicznym przedsiębiorstw. Strategia projakościowa wymaga nadania jej cech bezwzględnej konieczności w realizowanych celach gospodarczych. Podjęcie zarządzania przez jakość to szansa uzyskania wysokiej efektywności gospodarowania.

P. Crosby stwierdza, że: „Jakość nie tylko nic nie kosztuje, ale jest też najuczciwszą maszynką do pomnażania zysków. Każdy grosz zaoszczędzony dzięki dobremu wykonywaniu czynności staje się półgroszówką w wartości wyrobu finalnego. W czasach, gdy nikt nie wie, co stanie się z naszą firmą następnego dnia, nie istnieje zbyt wiele metod prowadzących do poprawy rentowności. Jeśli więc skoncentrujemy się na procesie zapewnienia jakości, najprawdopodobniej zwiększy to nasze zyski o kwotę osylujacą wokół 5-10% obrotu. To ogromnie duża suma – uzyskana bez specjalnych nakładów”.[7]

W warunkach zmienności otoczenia i konkurencyjnego rynku przedsiębiorstwa poszukują sposobów zagwarantowania trwałej pozycji na nim, bo jak stwierdził P. Drucker, „Nigdzie nie jest powiedziane, że firma ma być przez wieki w biznesie”. Zweryfikowanym w praktyce sposobem, który to umożliwia jest zarządzanie jakością i przez jakość. E. Deming wręcz powiedział, że w przyszłości będą funkcjonować dwa rodzaje firm, te które wdrożyły zasady TQM (Total Quality Management) i te, które wypadły z biznesu. W Polsce systemy zapewnienia jakości wdrożyło i certyfikowało ponad 500 przedsiębiorstw, na świecie ponad 170 tysięcy w prawie stu krajach.

Ważnym narzędziem TQM są systemy zapewnienia jakości budowane na bazie norm ISO 9000, systemy te stanowią znaczacą szansę na sukces rynkowy

[7] P. Crosby, *Quality Is Free: the Art of Making Quality Certain*, Mc Graw-Hill, New York 1979, s. 1.

przedsiębiorstwa.[8] Coraz więcej przedsiębiorstw widzi potrzebę zaprojektowania, opracowania i wdrożenia systemu jakości, odnosi się to do przedsiębiorstw produkcyjnych, ale także usługowych. Przedsiębiorstwa te dostrzegają coraz częściej pilną potrzebę prowadzenia rachunku i analizy kosztów jakości w odniesieniu do procesów podstawowych i pomocniczych.

Ponadto stwierdzić należy potrzebę opracowania w nowoczesnych firmach zintegrowanych systemów zarządzania, które uwzględniłyby zarządzanie jakością, TQM, zarządzanie bezpieczeństwem, ochroną środowiska.

TQM to ważny sposób zarządzania w warunkach konkurencji, charakteryzuje się on podejściem systemowym, zorientowanym na cele strategiczne, zdolnością do systematycznej poprawy, aktywnym działaniem wszystkich pracowników i zaangażowaniem kierownictwa. Celem TQM jest spełnienie oczekiwań klientów w drodze dokonania oceny i usprawniania wszystkich istotnych procesów wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Kompleksowe zarządzanie jakością to skoordynowane działanie, dynamiczny proces doskonalenia, który ma na celu nastawienie firmy na spełnienie oczekiwań odbiorców. Zawiera ono strategię mającą na celu polepszenie konkurencyjności firmy. TQM to strategia, która winna doprowadzić do osiągnięcia sukcesu, który może być zrealizowany wówczas, gdy cel jest jasno określony, wytyczona strategia oraz określone kryteria pomiaru uzyskanych efektów. Podjęcie zarządzania przez jakość (TQM) wraz z systemem sterowania jakością integruje cały system organizacyjny przedsiębiorstwa wokół uzyskania optymalnego poziomu jakości. Sterowanie jakością winno uwzględniać fakt, że jakość to systemowy proces, który dotyczy całej działalności i jest podstawowym fundamentem wydajności ekonomicznej. Jakość musi być egzekwowana w całym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Niezbędna jest ponadto świadomość, że poprawę jakości można uzyskać wówczas, gdy powszechna i odczuwalna będzie potrzeba zarządzania przez jakość. Można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że proces ten trwa w polskich przedsiębiorstwach, o czym świadczy ciągle rosnąca liczba przedsiębiorstw ubiegających się o Polską Nagrodę Jakości, opartą na zasadach filozofii TQM.

TQM coraz częściej postrzegane jest jako podsystem globalnego zarządzania, co ma ogromne znaczenie w warunkach nasilającej się konkurencji. P. Drucker, uznany ekspert zarządzania podkreśla duże znaczenie TQM w rozwoju systemów organizacji w skali globalnej. Podobnego zdania jest E. Deming, który stwierdził, że „do końca wieku dotrwają tylko te firmy, które dążą do jakości, produktywności i sprawnej obsługi odbiorcy".

Struktura TQM koncentruje się wokół takich haseł jak zrozumienie, zaangażowanie, organizacja, koszty jakości, system zapewnienia jakości, plano-

[8] E. Skrzypek, *Zarządzanie jakością jako narzędzie doskonalenia organizacji.* Zeszyty Naukowe WSFiB: Finanse-Bankowość-Ubezpieczenia, Radom, 1998, nr 2, s. 217-223.

wanie, projektowanie jakości, zdolności, sterowanie, praca zespołowa, szkolenie, wdrażanie.[9]

TQM opiera się na trzech filarach:
- udokumentowany system zarządzania jakością,
- wsparcie metodyczne i narzędziowe w doskonaleniu jakości,
- zespołowy wysiłek na rzecz polepszenia jakości.

Kompleksowe zarządzanie jakością zmienia tradycyjny styl zarządzania przedsiębiorstwem, za klientów uznaje klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Fundamentalnym założeniem TQM jest ciągłe doskonalenie procesu, TQM jest mocno osadzone w zmiennym otoczeniu organizacji, w koncepcji kompleksowego zarządzania jakością przywiązuje się znaczną wagę do analiz statystycznych parametrów jakościowych procesów i wyrobów. Jest to zdaniem J. S. Oaklanda system zarządzania poprawiający efektywność, elastyczność i konkurencyjność organizacji jako całości.

TQM to nowa filozofia działań umożliwiająca nadążanie za kierunkiem wytyczanym przez dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa na całym świecie, wymaga ona orientacji na klienta, koszty, kreatywność, komunikację i kulturę, służy wzrostowi produktywności.[10] TQM bywa utożsamiane z długookresowym inwestowaniem w ludzi. W warunkach nasilającej się walki konkurencyjnej zrozumienie istoty zarządzania przez jakość, jej rozwijanie i wdrażanie to ważna przesłanka sukcesu rynkowego.

Doskonalenie istniejących procesów w strukturze celów przedsiębiorstwa pełni ważną rolę, jest ono realizowane poprzez koncentrację na kliencie, doskonalenie procesów i całkowite zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację zadań.

Procesy, zasoby ludzkie, system zapewnienia jakości oraz strategia jakości zorientowana na klienta stanowią zasadnicze obszary strategiczne TQM. Kompleksowe zarządzanie jakością obejmuje następujące elementy: strategiczne, marketingowe, technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne, społeczne, systemowe.

Procesy można traktować jako sposoby wdrażania i optymalizacji TQM, stanowią one sposoby zarządzania a także narzędzia oceny i identyfikacji oraz przystosowania w celu zapewnienia ciągłości procesu TQM. Przedsiębiorstwa kierujące się w swej działalności zasadami filozofii TQM mają szansę na wzrost ekonomicznej efektywności realizowanych procesów.[11]

---

[9] E. Skrzypek, *TQM a change for a market success of a enterprise*. A modern Company against a back, 24-26 III 1997, Berlin, s. 41-55.

[10] E. Skrzypek, *Jakość i produktywność jako narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Materiały konferencji naukowej Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw. AE Kraków 1996, s. 349-357.

[11] E. Skrzypek, *Quality system as a tool of TQM*. *Quality for European Integration*. Proceedings of the 5th International Commodity Science Conference Poznań, Poland, Sept. 19-21 1996, Poznań s. 78-82.

Zmiany w dotychczasowym stylu zarządzania organizacją, wzbogacenie go o TQM wymusza konieczność wprowadzenia zmian w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.[12]

TQM według wybitnego znawcy problematyki kompleksowego zarządzania jakością to filozofia pracy oparta na czterech absolutach:[13]

– jakość to osiąganie zgodności z określonymi wymaganiami,
– system jakości ukierunkowany jest na zapobieganie wadliwości,
– praca wykonywana jest bez wad,
– pomiar poziomu jakości związany jest z analizą kosztów.

TQM stanowi zbiór zasad filozofii, mających na celu poszukiwanie i wykorzystywanie coraz bardziej skutecznych narzędzi doskonalenia organizacji.[14] Filozofia TQM odnosi się do szukania doskonałości wyrobów, pracy, technologii, procesów produkcyjnych, marketingowych, informacyjno-decyzyjnych. Jest to wszechstronne działanie zmierzające do zapewnienia jakości na każdym etapie realizacji wyrobu od badań potrzeb klientów poprzez projektowanie, produkcję, dystrybucję, sprzedaż i bezpieczną dla środowiska likwidację odpadów. Koncepcja ta umożliwia ciągłą poprawę wyników przedsiębiorstwa, efektywne wykorzystanie zasobów, zaangażowanie wszystkich pracowników w proces kształtowania jakości i doskonalenia firmy.

Przedsiębiorstwa, które wdrażają zasady filozofii TQM:

* posiadają jasno określoną wizję tego, co jest ważne, odpowiednie i motywujące konsumenta,
* skupiają uwagę na nadrzędnych korzyściach konsumenta, tj. na poziomie jakości, poziomie obsługi klienta, kosztach, terminowości dostaw, a nie tylko na cenach,
* szukają sposobów dotarcia do klienta poprzez innowacje, problematykę jakości traktują w sposób długofalowy,
* mają świadomość konieczności zdecydowanego zaangażowania się kierownictwa w kształtowanie kompleksowo rozumianej jakości,
* cechuje je umiejętność szybkiej reakcji na potrzeby klienta, działania konkurencji oraz zmiany w otoczeniu,
* bardzo często budują system monitorowania procesów, które w nich zachodzą. Problemy, przed którymi stoją przedsiębiorstwa wynikają ze struktury procesów. Proces zaś stanowi zbiór działań, które kreują wartość w oczach klienta. Długoterminowy sukces firmy nie jest dziełem produktów, ale procesów prowadzących do ich wytwarzania.

---

[12] E. Skrzypek, *Quality Cost as an instrument of verifying the effectiveness of Quality System*. 6th International Conference 8-10 IV 1997, Ostrava, Czech Republic, s. 65-73.

[13] P. B. Crosby, *Quality Withought Tears*, Mc-Graw Hill, 1995, s. 59-86.

[14] M. Imai, *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*. Random House Business Division, New York, 1986, s. 3.

Efekty ekonomiczne, organizacyjne i techniczne uzyskane w wyniku wdrożenia zasad filozofii TQM przesądziły o tym, że uznaje się ją za skuteczny kierunek w walce konkurencyjnej o zdobycie zaufania lojalnego klienta, jest ona ważnym narzędziem restrukturyzacji firmy, stanowiącym szansę na wzrost jej konkurencyjności na coraz bardziej wymagającym rynku.

REENGINEERING JAKO NARZĘDZIE PRZEBUDOWY I DOSKONALENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcie Business Proces Reengineering zostało użyte po raz pierwszy w 1990 roku w pracach Davenporta i Shorta.[15] Koncepcję BPR rozwinęli Hammer i Champy w pracy opublikowanej w 1993 roku.[16] Ponadto w literaturze przedmiotu należałoby wskazać także na prace D. Carra,[17] D. Morrisa,[18] M. Orama,[19] Z. Martyniaka.[20]

Według M.Hammera i J. Champy'ego reengineering to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej poprawy według krytycznych, współczesnych miar osiąganych wyników takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość.[21] Zdaniem tych autorów istotę reengineeringu odzwierciedla stwierdzenie: „mniejsze wytwarza więcej". Hammer i Champy bardzo mocno podkreślają, że zarządzający muszą wyzbyć się dotychczasowego sposobu myślenia o zasadach funkcjonowania organizacji, muszą projektować na nowo procesy podstawowe i pomocnicze w przedsiębiorstwie.

Reengineering to ważna strategia działania innowacyjnego, jest to coraz powszechniejsza metoda przeprojektowania i modernizacji procesów biznesowych przedsiębiorstw zmierzająca do osiągnięcia istotnych efektów ekonomicznych a także znaczącej poprawy obsługi klientów.

BPR uważany jest za koncepcję radykalnej restrukturyzacji techniczno-organizacyjnej przedsiębiorstw.[22]

---

[15] T. Davenport, J. Short, *The New Industrial Engeeineering, Information Technology and Business Process Redesign,* Sloan Management Review, Summmer 1990, s. 11-27.

[16] M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation,* New York, Harper Business 1993.

[17] D. K. Carr, H. Johanson, „Best Practices in Reengineering", Mc Graw-Hill, New York 1995.

[18] D. Moriss, J. Brendon, „Reeingineering Your Business", Mc Graw -Hill, New York 1993.

[19] M. Oram, R. Wellins, „Reengineering's Missing Ingredient. The human factor", Institute of Personel and Development, London 1995.

[20] Z. Martyniak, J. Sanak, *Wprowadzenie do reengineeringu,* „Organizacja i Kierowanie" 1995, nr 3.

[21] M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie,* Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s. 46.

[22] I Durlik, *Reengineering metodą osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa,* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1998, nr 5, s. 3-8.

Należy wyraźnie stwierdzić, że reengineering to coraz popularniejsza metoda zarządzania zmianami, aczkolwiek trudna, budząca obawy, nawet niechęć, nie jest to jednocześnie lek na wszystkie możliwe trudności i problemy przedsiębiorstwa. Często podkreśla się występowanie dość dużych kosztów społecznych, bez poniesienia których proces przeprojektowania firmy nie jest realny. Jest to jednak metoda zarządzania, która od początku lat dziewięćdziesiątych znajduje zwolenników. Niektórzy podchodzą do tej koncepcji z dystansem, ciekawością, inni szukają wiedzy poprzez szkolenia, konferencje oraz kontakty z przedsiębiorstwami, które dokonały przeprojektowania procesów w swej działalności.

Bardzo ważną rolę w procesie reengineeringu pełni kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Należy pamiętać o roli czynnika ludzkiego w organizacji, jest on niezmiernie ważny w procesie zmian i restrukturyzacji. D. Coleman stwierdza, że reengineering stara się kontrolować zmiany zachodzące w organizacji, ale ignoruje ludzi, dlatego skazany jest na niepowodzenie.[23] Człowiek w organizacji musi być traktowany jako najważniejszy czynnik. Niedocenianie wpływu ludzi na przebieg procesów traktowane jest jako poważne uchybienie w procesie BPR. BPR nie jest uniwersalnym środkiem na pozbycie się wszystkich nieprawidłowości w przedsiębiorstwie, winien być traktowany jako narzędzie służące przemodelowaniu procesów w przedsiębiorstwie tak, by były one lepiej dostosowane do specyfiki działania systemu zintegrowanego. Reengineering można z pewnym przybliżeniem traktować jako restrukturyzację będącą przeformowaniem części procesów biznesowych w przedsiębiorstwie lub też zaprojektowania od początku tych procesów.

Firmy działające zgodnie z zasadami reengineeringu potrafią często sprostać konkurencji i odnosić sukcesy w warunkach ogromnej i postępującej zmienności otoczenia. Kierują się one bowiem efektywnością, elastycznością w podejmowaniu decyzji, potrafią szybko reagować na zmiany, są innowacyjne, zorientowane na klienta, a celem ich działalności jest wzrost zyskowności.

Reengineering to jednocześnie bardzo trudna praca wymagająca zmiany sposobu myślenia oraz wprowadzania drastycznych zmian. Nie ma przy tym jednocześnie pewności, że praca ta zawsze przyniesie rzeczywiste rezultaty, jakich oczekuje firma.

W zmiennym otoczeniu konieczne jest nauczenie pracowników wykonywania pracy w inny, lepszy sposób, umożliwia to reengineering, który określić można jako możliwą metodę realizacji procesów zmian niezbędnych w danej organizacji.

Reengineering to:

- podróż od znanego do nieznanego oraz szansa na przetrwanie i umocnienie swej pozycji na rynku – porzucenie stosowanych dotychczas procedur

---

[23] M. Korchinsky, M. Colemen, *Czy warto zaprzątać sobie głowę reengineeringiem*, „Computerworld" 1997, nr 21.

i świeże spojrzenie na pracę, która ma dostarczyć wyrób, usługę mające wartość dla klienta,

- ponowne zaprojektowanie firmy, a nie jej poprawa, rozwój czy modyfikacja,
- zaczynanie wszystkiego od nowa, nie jest to naprawa istniejącego stanu, nie jest to doskonalenie istniejących procesów,
- odrzucenie dotychczasowego sposobu działania firmy, przeprojektowanie procesów stanowiących podstawę działania firmy, a nie poprawa pojedynczych procesów,
- odejście od skupiania uwagi na stanowiskach, ludziach i strukturach a zwróceniu uwagi na procesy,
- powrót do samego początku i wymyślenie lepszego sposobu wykonywania pracy,
- połączenie rozproszonych działań w przedsiębiorstwie w spójną całość,
- potraktowanie przedsiębiorstwa, procesu jako czystej kartki papieru, czystej tablicy, wykreowanie nowych, efektywnych sposobów działania,
- oparcie się na skłonności do wprowadzania zmian, podejmowaniu ryzyka, poleganiu na samym sobie,
- umiejętność rozpoznawania i porzucania przestarzałych zasad i zasadniczych założeń znajdujących się u podstaw dzisiejszego funkcjonowania firm,
- dobry sposób na uwalnianie talentów i pomysłowości pracowników,
- narzędzie wykorzystania najnowszej technologii do osiągania zupełnie nowych celów,
- instrument uczenia wykonywania pracy w inny sposób,
- szansa na udzielenie odpowiedzi: dlaczego w przedsiębiorstwie robimy to, co robimy i dlaczego robimy to, tak a nie inaczej, gdzie, kiedy i kto to wykonuje,
- możliwość połączenia wielu różnorodnych narzędzi i technik,
- zmiany w ciągu czynności składowych realizacji procesu, ignorujące schemat organizacyjny, co wymaga rekonstrukcji tradycyjnej struktury organizacyjnej, która tworzy bariery pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi i powoduje rozproszenie zadań,
- skumulowanie czynności różnych stanowisk na jednym stanowisku,
- zmiany w przydziale odpowiedzialności w kierunku przesuwania odpowiedzialności w dół, zarządzanie procesem przez osobę lub zespół odpowiedzialny za jego realizację od początku do końca,
- skrócenie drogi obiegu informacji,
- znaczne ograniczenie funkcji kontrolnych,
- wzrost efektywności wykorzystania technologii informatycznych.

Wśród przyczyn, dla których podejmowane są przedsięwzięcia w zakresie BPR należy wymienić: orientację na procesy, wzrost wymagań klienta, rosnącą konkurencję i konieczność przełamywania tradycji.

Warunkiem powodzenia procesów reengineeringu w przedsiębiorstwie jest trafny i skuteczny dobór osób, które będą je realizować. Najważniejsza rola spoczywa na liderze. Hammer określa ją w następujący sposób: „Lider to nie ktoś, kto jest w stanie sprawić, by inni robili to, czego sobie życzy, ale ktoś, kto jest w stanie sprawić, by ludzie ci mieli takie jak on pragnienia. Lider nie zmusza ludzi do przyjęcia zmian, którym się opierają, lider roztacza przed nimi pewną wizję i przekonuje ich, że sami przecież chcą stać się częścią tej wizji, tak więc ludzie, niemal entuzjastycznie przyjmują całą niedolę towarzyszącą jej realizacji". Ponadto Hammer i Champy podkreślają, że większość niepowodzeń w reengineeringu jest konsekwencją załamania się siły przywództwa. Stwierdzają także, że bez agresywnego, zaangażowanego i mądrego przewodnictwa nikt nie przekonana szefów kierujących działami funkcjonalnymi w firmie o konieczności jej przeprojektowania, podporządkowania ich obszarów działania interesom procesów, które przechodzą przez ich granice. Wskazują na trudności pojawiające się w obszarze systemu wynagradzania i oceny, a także problemy związane z przekonaniem, że tak naprawdę to tylko reengineering może uratować firmę.[24]

Reengineering, według D. Morisa,[25] to ukierunkowane założenie dla planowania i sterowania, względnie kontroli innowacji. Reenginnering zakładowy oznacza nowe ukształtowanie procesów i ich późniejsze przekształcanie. Definicja ta zakłada stałe przekształcanie już zdefiniowanych procesów. Reengineering klasyfikuje procesy występujące w przedsiębiorstwie na trzy grupy, które występują ze sobą w ścisłym powiązaniu, należą do nich: procesy podstawowe, pomocnicze i zarządzania.

Reengineering odnosi się do pracy wykonywanej przez pracowników, a nie przekształcania działów. Procesy odpowiadają pewnym, naturalnym czynnościom, które są wykonywane w toku pracy, są one bardzo często rozproszone. Procesami w firmach najczęściej nikt nie zarządza, dlatego trzeba je zidentyfikować, nazwać i pokazać, w jaki sposób praca przepływa przez poszczególne działy firmy. Dokonując wyboru procesów, które niosą ze sobą problemy należy zwracać uwagę na szansę ich pomyślnego zrealizowania, która ma swoje uwarunkowania w szerokiej wiedzy o procesach, w ich rozumieniu.

Biorąc pod uwagę prace Hammera, Champy'ego oraz Martyniaka można wskazać na zasady, na których opiera się metodologia BPR:[26]

– rozpoznanie potrzeb klientów i ocena stopnia ich realizacji,

– analiza procesów gospodarczych realizowanych w przedsiębiorstwie,

– uwzględnianie w procesie przebudowy ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych,

[24] M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, 1996. s. 116-120.

[25] T. Kasprzak, *Technologie informacyjne i restrukturyzacja przedsiębiorstw*, [w:] *Studia Informatyki Gospodarczej*, WNE UW, 1995.

[26] J. Żak, *Business Proces Reengineering w przedsiębiorstwach usługowych*, [w:] *TQM. Elementy i ich integracja*. Materiały konferencji naukowej, Boszkowo 21-24 IV 1998, s. 307-308.

– poszukiwanie niekonwencjonalnych rozwiązań,
– wykorzystanie technologii informatycznych,
– koncentracja na działaniu i wynikach,
– koordynacja procesów równoległych realizowanych w tym samym czasie,
– przekazywanie odpowiedzialności decyzyjnej na niższe szczeble zarządzania tak, by decyzje podejmowane były w miejscu realizacji procesu,
– pracownicy jako podmiot realizowanego przez nich procesu będących najbardziej zainteresowanymi rezultatami.

Do podstawowych narzędzi BPR należą: tworzenie wizji procesów, badania operacyjne, technologie informatyczne, zarządzanie zmianą, benchmarking, inżynieria przemysłowa, techniki doskonalenia jakości.[27]

REENGINEERING A PROCES DOSKONALENIA JAKOŚCI

Reenginnering różni się od poprawy jakości, zapewnienia jakości a także TQM, aczkolwiek posiada także pewne cechy wspólne.[28]

Do charakterystycznych cech programów poprawy jakości należy zaliczyć programy jakościowe realizowane są w ramach procesów funkcjonujących w firmie. System jakości bowiem oparty jest na stałym doskonaleniu działalności firmy, której celem jest dostarczenie klientowi wyrobu, który spełnia oczekiwania i wymagania. Odbywa się to poprzez zapisanie wszystkiego, co firma robi i wykonywaniu tych czynności w taki sposób, w jaki to zostało zapisane.

Zatem celem przedsięwzięć doskonalących jakość jest sprawniejsze wykonywanie konkretnej pracy:

* tempo zmian w TQM ma charakter ewolucyjny,
* stopniowa, systematyczna poprawa istniejących w firmie procesów,
* doskonalenie dotyczy wszystkich procesów,
* technologia informatyczna pełni tradycyjną rolę w TQM,
* TQM umożliwia stopniowe zmiany doskonalące wszystkie obszary firmy.

Reengineering:

– służy dokonaniu przełomowych, znaczących, fundamentalnych zmian, odrzuca istniejące procesy i zastępuje je zupełnie nowymi,
– przynosi znaczące zmiany, o duży rząd wielkości,
– służy radykalnej zmianie firmy i w bardzo dużym stopniu angażuje najwyższe kierownictwo w jej realizację,

[27] T. Kraśnicka, *Reengineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw.* Materiały konferencji naukowej Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, AE Kraków, 1996, s. 407.

[28] E. Skrzypek, *TQM a reengineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa.* Materiały konferencji naukowej Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw, AE Kraków, 1997, s. 55-63.

– tempo zmian wprowadzanych ma charakter rewolucyjny,
– zmiana najczęściej dotyczy strategicznych procesów,
– technologia informatyczna spełnia kluczową rolę.

Spośród wspólnych cech poprawy, doskonalenia jakości i reengineringu można wskazać na następujące:

1) podstawą tych podejść jest rozpoznanie wagi procesów, zarówno doskonalenie jakości, jak i reengineering wychodzą od potrzeb klientów,

2) podstawowe elementy TQM jak orientacja na zaspokojenie potrzeb, orientacja na procesy, czy poprawa procesów stanowią także cele reengineeringu,

3) aparat narzędziowy stosowany w procesach doskonalenia i przeprojektowania firmy są podobne,

4) zasady E. Deminga zawarte w czternastu tezach dowodzą, że reengineering posiada wspólne cechy z TQM,

5) z chwilą, kiedy reengineering, podobnie jak TQM, stanowić będzie istotny element kultury firmy, udział kierownictwa w nadzorowaniu tych procesów może być ograniczony,

6) zastosowanie reengineeringu w przedsiębiorstwach, które wdrożyły system zapewnienia jakości oraz wdrażają zasady TQM wymusi zmianę dokumentacji, w kierunku jej aktualizacji,

7) doświadczenia firm zachodnich we wdrażaniu procesów reengineeringu mogłyby potwierdzić tezę, że tylko pewna część procesów w firmie wymaga rewolucyjnych zmian, znaczna część procesów może ulegać skutecznej poprawie w drodze systematycznego doskonalenia.

Wskazując na TQM oraz reengineering jako ważne narzędzia restrukturyzacji firmy w warunkach nasilającej się konkurencji należy jednak mieć na uwadze słowa P. Druckera: „Ważniejsze od robienia wszystkiego jak trzeba, jest robienie tego co trzeba".

SUMMARY

In this article I have highlighted the essence and role of Quality Management and TQM (Total Quality Management) in the process of mastering an enterprise. I was also trying to indicate premises of behaviour of an organisation functioning in changing surroundings. The concept of reengineering as a tool of reestablishment and development of an enterprise has also been discussed.

Finally I have undertaken a comparative analysis between quality management, TQM and BRP (Business Process Reengineering).